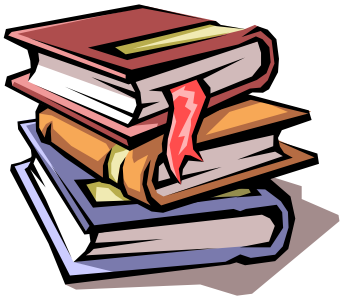
La gestion du temps et du stress

© Robert Viseur
Assistant (Ir.)
Service d'Economie et de Gestion des Entreprises, FPMs
11-2001

Sources



Livres

Bailly Jean-Luc, Comment canaliser le stress ?, Chotard Editeurs, 1993, Paris ;

Beumier Fernand, Communication motivante, Faculté Polytechnique de Mons, Mons, 2000 ;

Moyson Roger ; Gérer son temps et son stress, De Boeck Université, Bruxelles, 1998.

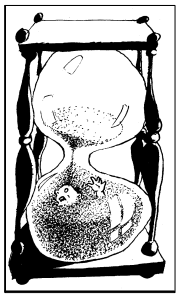
Introduction

Temps de travail des cadres

Moins de 40 heures	0%
De 40 à 49 heures	8%
De 50 à 59 heures	48%
De 60 à 69 heures	29%
Plus de 70 heures	5%

Inflation du temps

- Downsizing ;
- Facteurs d'inefficacité :
  - Urgent vs Important ;
  - Action vs Réflexion.



Coût du stress (1)

- Les entreprises américaines dépensent entre 25% et 60% de leurs bénéfices bruts en frais médicaux destinés à couvrir les effets néfastes du stress ;
- Dans les pays industrialisés, 50% des frais médicaux résulte d'une mauvaise gestion du stress. Ce phénomène aurait quadruplé ces cinq dernières années ;

Coût du stress (2)

- Un expert anglais du stress, Cooper, prétend que 5% à 10% du PNB britannique est destiné à couvrir les maladies générées par le stress et que 60% de l'absentéisme au travail est dû au stress ;
- Un médecin de l'aérospatiale française montre que 90% de l'absentéisme au travail, des maladies infectieuses et des accidents du travail sont dus à des conflits professionnels et familiaux.

Définition [BEUMIER]

« *Le stress, c'est l'anticipation d'une frustration* »

- Le temps n'est pas le seul facteur.

Définition [MOYSON]

« Le mécanisme qui préside au stress est un réflexe de survie et d'adaptation qui nous vient de nos lointains ancêtres et que nous partageons avec les animaux. Il s'agit en fait d'un mécanisme de mobilisation qui permettait à l'homme des cavernes d'attaquer sa proie et de se défendre des agressions multiples auxquelles il était exposé »

- Mécanisme de défense ;
- Peu adaptés aux conflits de l'Homme moderne.

Définition [BAILLY]

« *Le stress, c'est la réponse de l'organisme à toute stimulation extérieure ou intérieure, physique ou psychique* »

- Définition large ;
- S → O → R.
  - S = stimuli = menace ;
  - O = organisme ;
  - R = réaction = stress.

Mécanisme du stress (1)

- Mise en état d'alerte → stress ;
- Stress → élévation du tonus et réactions hormonales ;
- Tension musculaire = acte volontaire conduisant à l'attaque, à la fuite ou à la stupeur.

Mécanisme du stress (2)

- Relaxation = acte involontaire ;
- Fin de la menace = condition nécessaire mais non suffisante pour relaxation

  ⇒ Risques à long terme si la fréquence des menaces est élevée.

Signaux (1)

- Niveau émotionnel
  - Mécontentement, manque de confiance en soi, inertie, agressivité, anxiété,...
- Niveau physique
  - Douleurs, sensation d'étouffement, pertes d'appétit, problèmes digestifs,...

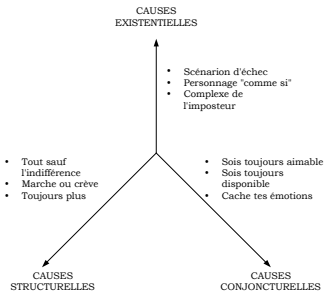
Signaux (2)

- Niveau mécanique ;
  - Tics, agitation, fatigue, maux de dos, impression de fatigue ou de faiblesse, accidents,...
- Niveau intellectuel
  - Problèmes de concentration, de mémoire, de prise de décision,...
- Niveau comportemental
  - Tabagisme, alcoolisme, consommation de médicaments ou de somnifères,...

Causes du stress

- Causes à faible enjeu personnel :
  - Causes simplement dérangeantes ;
  - Causes impliquantes.
- Causes à fort enjeu personnel ou causes engageantes :
  - Causes existentielles ;
  - Causes structurelles ;
  - Causes conjoncturelles.

Causes engageantes



Bon et mauvais stress

- *« Le stress engage notre flexibilité et notre capacité à agir humainement » [MOYSON] ;*
- *« Le stress canalisé est positif dans l'immense majorité des cas ; il rend intelligent, lucide, il aiguise les sens et la sensibilité »* [BAILLY] ;

  ⇒ Pas de consensus, dépend des définitions.

Lois et principes

Plan

- Loi de Parkinson ;
- Loi de Pareto ;
- Loi des cycles.

Loi de Parkinson (1)

Plus on a de temps pour réaliser une tâche, plus cette tâche prendra du temps

- Dérivée de la loi de Mariotte ;
- Facteurs aggravants :
  - Interruptions ;
  - Perfectionnisme ;
  - Manque de concentration ;
  - Routine.

Loi de Parkinson (2)

- Points d'actions :
  - Fixer les limites du début et de la fin de chaque activité et apprendre à respecter ces limites ;
  - Examiner d'un regard critique le temps qui semble nécessaire pour mener à bien une activité donnée et se poser la question de savoir s'il est possible de la raccourcir efficacement ;
  - Protéger sa vie privée de sa vie professionnelle par de solides digues.

Loi de Pareto (1)

20% de notre travail donnent 80% de nos résultats

- Inversion chez les perfectionnistes ;
- Reflexion en terme de EEE :
  - Efficience ;
  - Effectivité ;
  - Efficacité ;
  - Environnement.

Loi de Pareto (2)

- Points d'action :
  - Se poser la question de savoir si les résultats d'un travail sont proportionnels à l'énergie et au temps consacrés ;
  - Recourir à des méthodes plus simples, moins obsessionnelles ;
  - Laisser s'exprimer le perfectionnisme dans d'autres domaines d'activités ;
  - S'interroger sur les 4E.

Loi des cycles (1)

Dans notre univers, tout événement est cyclique

- Toute activité a un début, un déroulement et une fin ;
- Problèmes :
  - Interrumptions du cycle ;
  - Fréquence rapide de changement ;
  - Ouverture permanente de cycles ;
  - ...

Loi des cycles (2)

- La non fermeture des cycles encombre notre esprit et notre environnement ;
- Ajouter un élément stable : l'activité ;
- Gestion des activités plutôt que gestion du temps ;
- Interrogation sur la produit fini de l'action.

Gestion de nos capacités

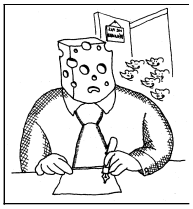
Plan

- Loi de Carlson ;
- Loi d'Illich ;
- Loi de Turgot ;
- Cerveau : mode d'emploi.

Loi de Carlson (1)

L'esprit humain n'est pas une machine. Il se mobilise progressivement.

- Problème des interruptions ;
- Cinq à six interruptions maximum.



Loi de Carlson (2)

- Points d'action :
  - Se protéger des interruptions lorsqu'un travail de réflexion ou de conceptualisation de haut niveau est entrepris ;
  - Se protéger des dérangements internes (distraction,…) ;
  - Protéger les réunions des interruptions, de façon à ne pas multiplier l'effet de Carlson par le nombre de participants.

Loi de Carlson (3)

- Points d'action (suite) :
  - Pour la patron, poser la question au collaborateur direct de l'opportunité, de l'utilité et de la cohérence de l'intervention ;
  - Réserver certains moment de la journée aux collaborateurs et l'annoncer clairement.

Loi d'Illich (1)

L'énergie varie au cours de la journée

- Maximum pendant deux heures au matin, deuxième pic en milieu d'après midi, puis décroissance ;
- Energie décroissante le soir mais moins de perturbations.

Loi d'Illich (2)

- Points d'action :
  - Apprendre à connaître les moments fort et les réserver pour le travail qui nécessite une grande concentration ;
  - En cas de planification d'actions importantes, se poser la question de savoir quel est le moment le plus opportun.

Loi de Turgot (1)

Le rendement va décroissant au cours de la journée

- La concentration diminue après dix minutes et ne fonctionne plus qu'à 50% après une heure !

Loi de Turgot (2)

- Points d'action :
  - Faire de temps en temps une courte pause : une tasse de café, un coup de téléphone, quelques exercices physiques,…
  - Faire du temps de midi un temps significatif : un repas avec un ami, une promenade, un shopping, la lecture d'une revue,…
  - Ne pas rester accroché des années à la même fonction, relever des défis : une nouvelle attribution, l'étranger, des responsabilités,…

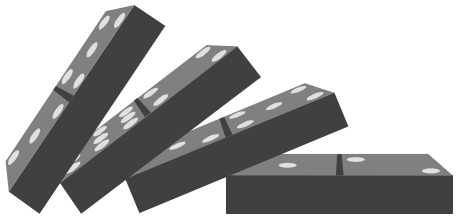
Loi de Turgot (3)

- Points d'action (suite) :
  - S'investir aussi dans sa vie privée.
  - Ne pas se livrer qu'aux sports de compétition. D'où l'intérêt de la « voie lente ».
  - Développer sa vie culturelle.

Cerveau : mode d'emploi (1)

- Cerveau décomposé en trois couches :
  - Niveau actif (// MS);
  - Niveau préactif (// MCT) ;
  - Inconscient (// MLT).
- 8 cycles maximum dans le niveau actif ;
- Passage des cycles ouverts du niveau actif vers l'inconscient :
  - Libération des préoccupations ;
  - Enrichissement (expérience).

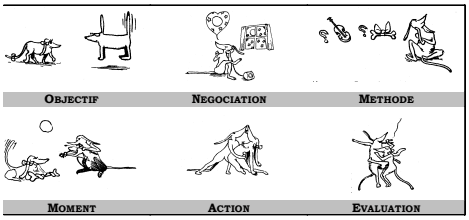
Action



Mécanismes de passivité

- Ne rien faire ;
- S'agiter
  → Actions périphériques et parasitaires ;
- Suradaptation
  → Culte du chef ;
- Incapacitation :
  - Implosion ;
  - Explosion.

Décomposition de l'action



Définition de l'objectif

- Question de la finalité de l'action ;
- Méthode des « cinq pourquoi » au Japon pour la résolution de problèmes

  → Remonter jusqu'à l'objectif premier

  → Redéfinition de l'action si nécessaire.

Négociation

- Fin du cadre tout puissant ;
- L'Homme est un collectionneur de timbres (« timbres psychologiques ») ;
- Accumulation de frustrations

  → Comportement irrationnel ;
- Recours à la négociation.

Choix de la méthode

- Choix de la meilleure méthode pour atteindre les objectifs ;
- Réflexion en terme de EEE.

Choix du moment

- Choix fonction :
  - Des circonstances ;
  - Des priorités ;
  - Des regroupements de tâches possibles ;
  - Du niveau d'énergie requis.

Action

- Exécution de l'action proprement dite.

Evaluation

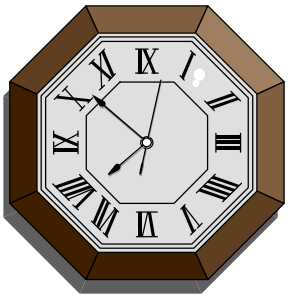
- Elaboration d'une nouvelle procédure ;
- Remontée progressive des étapes en vue de trouver le point de dysfonctionnement.
- Objectifs de vie difficiles à changer.

Lien avec les rôles

- Orienteur → objectifs ;
- Faciliteur → négociation ;
- Prospecteur → méthode ;
- Planificateur → moment ;
- Réalisateur → action ;
- Contrôleur → évaluation.

→ Décomposition différente suivant les rôles.

Techniques de gestion du stress



Techniques

- Planifier ;
- Prioriser ;
- Dire non ;
- Do Dump Delegate ;
- Methode de travail ;
- Classement ;
- Agenda.

Planifier

- Importance de la planification de manière :
  - A supprimer les courses contre la montre et l'épuisement consécutif ;
  - A augmenter la qualité du travail ; donc, à favoriser la satisfaction du travail bien fait, puis son évaluation et l'oubli.

Prioriser

- Quantification des tâches (1, 10, 100) ;
- Elimination des tâches « 1 » ;
- Décomposition des tâches « 100 » en sous-tâches « 10 » ;
- Cfr. loi de Turgot et loi des cycles.

Dire non

- « Non » différent suivant l'interlocuteur :
  - le patron (oui, mais),
  - le collègue (plus tard),
  - le client, (respect),
  - le subordonné (autonomie),
  - soi-même (discipline);
- Cfr. loi des cycles et loi de Carlson.

Do Dump Delegate

- Faire ;
- Faire Faire ;
- Déléguer ;
- On délègue des tâches, pas des procédures.

Méthodes de travail

- Attention :
  - Aux habitudes ;
  - A l'environnement ;
  - A l'effet du temps ;
  - Au mode d'approche (centripète, centrifuge).
- Méthodes générales :
  - Standardisation ;
  - Regroupement ;
  - Anticipation.

Classement

- Mobilité des cadres ;
- Continuité grâce au changement ;
- 8 rubriques maximum.

Agenda (1)

- Idéalement six parties :
  - Rendez-vous ;
  - *Do List* avec feuillet de planification ;
  - Banque de données active ;
  - Informations générales ;
  - Bloc note ;
  - Répertoire téléphonique.

Agenda (2)

- Principes :
  - *Think on Paper* ;
  - *All in one*.
- But :
  - Libérer l'esprit ;
  - Garder en vue.
- Autres points importants : modularité, encombrement,...

Points d'action (1)

- Prendre 10 minutes à la fin de chaque journée pour évaluer cette journée et planifier celles qui vont suivre ;
- Noter tout les cycles que vous aller devoir boucler même s'il ne s'agit que de vagues intentions que vous avez envie de réaliser ;
- Planifier également l'imprévu.

Points d'action (2)

- Apprendre à faire confiance et oser déléguer, rendre ses collaborateurs autonomes ;
- Apprendre à ne pas faire ce qui ne doit pas être fait ;
- Eviter de se jeter à bras raccourcis sur les petites tâches faciles mais futiles ;
- Discuter des priorités avec les patrons.

Points d'action (3)

- Ne pas entasser mille et un papiers sur un coin du bureau sans les avoir traités ou avoir planifié leur traitement ;
- Apprendre à se faire respecter de ses amis ;
- Chercher en toutes circonstances à maintenir la relation gagnant/gagnant avec ses clients.

Points d'action (4)

- Savoir dire non à sa tendance naturelle au moindre effort (discipline) ;
- Plutôt que de passer du temps à corriger ses erreurs, vérifier si sa méthode de travail est bien adaptée ;
- Si elle ne l'est pas, changer de méthode, pas d'objectif.

Questions ?